

経営者交代による企業業績の変化  
—魚谷雅彦による資生堂の経営改革—

115-482 茂田井瑞希

I 課題の設定

本稿の課題は、経営者の交代が企業の業績にどのような効果を発揮するのかを、資生堂を例に取り検証することである。資生堂は、国内の化粧品販売の不振・米企業買収後の不振を受け、2012年4月～6月期は営業赤字となり<sup>1</sup>、2013年3月期には8年ぶりの最終赤字に転落した。その資生堂を外部からの起用で、2017年(12月期)には10年ぶりの営業最高益を更新(図1)するまでに立て直した<sup>2</sup>魚谷雅彦が、どのような経営改革を行ったのか検証する。

経営者交代と企業の業績の関係については、これまで数多くの研究が積み重ねられてきた。たとえば、吉村[2015]は、経営者交代研究の意義と動機、理論的特徴、問題点を包括的に整理した。そして、経営者の交代と「組織結果」の関連が不明確なことを特に問題とした。具体的には、「経営者とは本当に影響力をもった主体なのか」という理論的問題」と、経営者の交代と「組織結果」の関係を探求する実証主義的研究方法が果たして妥当なのかという方法論的問題の2つがあると指摘した<sup>3</sup>。

日本企業の経営者交代については、加藤・木村[2005]が1981年1月から1994年12月の東証1部上場企業をサンプルにして、企業業績と経営者交代および後継者任命との関係、その中で企業内外の統治メカニズムが果たす役割、経営者交代前後の業績の変化、さらには社長交代に対する株式市場の反応などについて分析した。そして、交代の理由に関しては企業規模、前経営者の年齢や任期が強制的交代と負の相関関係にあったこと、強制的交代が行われた場合には外部からの後継者招聘の確立が高まることを明らかにした。また、強制的な理由による経営者交代のほうが顕著に企業業績の改善が見られたことを実証した。さらに、非強制的な理由による交代は、市場でマイナスの評価を受けることを発見している<sup>4</sup>。

清水[2015]は1998年から2011年の東証1部上場企業を主なサンプルにして、赤字企業で経営者が交代すると業績が改善するかという点を分析している。分析の結果として、業績の改善につながらない理由は解明されていないが、どのような状況であっても、経営者が交代することで業績を改善できるという証拠はないとしている<sup>5</sup>。

一方、小野[2015]は、日本で2000年代の「M&A型事業再生」の増大とともに経営者交代に伴う事業再生の増大に注目した。そして、M&Aや経営者交代のような形で行われる事業再

---

<sup>1</sup> 「平成24年度第一四半期報告書」2ページ。

<sup>2</sup> 「資生堂一売上高1兆円の先に難題(記者の目)。」『日本経済新聞』2018年2月16日。

<sup>3</sup> 吉村泰志 [2015]「経営者交代研究の理論的特徴と課題」『帝塚山経済・経営論集』第25巻。

<sup>4</sup> 加藤英明・木村友則 [2005]「日本企業の経営者交代」『国民経済雑誌』192巻2号。

<sup>5</sup> 清水一 [2015]「赤字企業の経営者は交代させるべきか—企業業績と経営者交代の関係—」『証券アナリストジャーナル』2015年7月号。

生のパフォーマンスが相対的に優れているのではないか、経営者交代以外のパフォーマンス決定要因、事業再生が M&A 型と単独型のどちらになるのかの決定要因などの分析をしている。分析の結果、経営者の交代は内部交代、外部交代のどちらも事業再生のパフォーマンスを向上させることを明らかにした<sup>6</sup>。

このように、これまでの研究は、経営者の交代が企業業績を改善するという結果と改善しないという結果の両方を示している。ただ、経営者の交代が企業業績を改善するとした研究も、その理由は十分に説明できない。そこで本稿は、資生堂の事例を対象にして、外部からの経営者交代によって、企業がなぜ業績を回復させることができるのかを検証することを課題とする。

魚谷の改革について見ていく前に、魚谷が社長に就任する直前の資生堂の問題と対策、その結果に触れておく。

## II 国内化粧品販売の不振

資生堂の国内売上高は、2007 年から 2012 年にかけて 6 年連続で減少した。(図 2)。その原因として、消費者の化粧品購入チャンネルの変化が挙げられる。本節では、(1)上記の変化への対策として行ったインターネット直販サイトの解説と、それに伴って引き起こされた問題(2)販売チャンネル戦略とブランド戦略の混迷について検討する。

### (1) 消費者の化粧品購入チャンネルの変化

2010 年にポーラ文化研究所が行った調査によると、スキンケア、メイクアップともに、化粧品の購入チャンネルは「ドラッグストア」が最も多く、次いで「インターネット通販」、「百貨店」、「大型スーパー」という順位になっている。また、5 年前と比較した化粧品購入チャンネルの増減の印象については、スキンケア・メイクアップともに、「ドラッグストア」「インターネット通販」は増加したと回答した人が、減少したと答える人よりも多くなり、「百貨店」「化粧品店・薬局」は減少したと回答する人が、増加したと答える人よりも多くなった<sup>7</sup>。

以上のように、資生堂の国内売上高が減少した期間は、消費者が「百貨店」や「化粧品専門店」から、「ドラッグストア」や「インターネット通販」に化粧品の購入場所を変化させた時期であった。

### (2) インターネット直販サイト「ワタシプラス」

---

<sup>6</sup> 小野伸一[2015]「事業再生のパフォーマンス比較と経営者交代の効果の分析」『証券アナリストジャーナル』2015 年 12 月号。

<sup>7</sup> ポーラ文化研究所「女性の化粧行動・意識に関する実態調査～スキンケア・メイク篇 2010～化粧品購入チャンネルと購入状況」2010 年 11 月 10 日。調査対象は、15 歳～64 歳の 5 歳ごとに各 150 人、計 1500 人。

## インターネットによる直接販売の模索

1990年代の資生堂は、国内売上高の約40%を専門店が占めていた。資生堂は1923年に「チェーンストア制度」を立ち上げた。この制度では、契約を結んだ専門店に自社系列の販売会社から商品を卸すだけでなく、販売促進物の提供や美容部員の派遣を実施し、日本全国に地域密着型の販売網を築いてきた。

しかし、1997年の再販売価格維持制度の全廃を皮切りに、化粧品の価格競争が激化し、低価格商品を多く取り扱うドラッグストアや、インターネット販売の存在感が増していった。その中で、専門店を軸としたビジネスモデルを維持する資生堂は、国内売上高を占める専門店販路の比率が25%程度にまで縮み、それに伴い、国内の売上高を減少させたのである<sup>8</sup>。

資生堂がインターネットを介して商品を直接販売することは、これまで築きあげてきた専門店を中心とする販売網の崩壊へつながる。この問題に対し、専門店を切り捨てるのではなく、全国の専門店網を生かしたネット販売を模索した資生堂は2012年4月に直販サイト「ワタシプラス」を創設した。

### 「ワタシプラス」の特徴

「ワタシプラス」は、ネット販売やウェブカウンセリング機能に加えて、サイトから専門店への送客を促進するための工夫を盛り込んだ点に特徴をもつ。

専門店の店舗紹介・検索機能として設定された「お店ナビ」は、店舗ごとにページが作られ、店舗の地図や取扱ブランドといった情報が掲載された。また、店舗で実施中のキャンペーン情報を発信したり、カウンセリングの予約を受け付けたりできるようにした。

同時に、新たなポイント制度である「ワタシプラス会員」も立ち上げた。この制度は、店舗と「ワタシプラス」どちらで購入した場合にも、100円につき1ポイントが加算され、取得したポイントは1ポイント1円として、200ポイントから利用可能にした。ただし、使えるのは「ワタシプラス」で買い物をした場合に限られていた。

このポイント制度にも、専門店への配慮がなされていた。第1に、このプログラムは、年間購入金額に応じて還元率が高まるように設計されたが、この還元率を店舗で購入した方が高められるようにしたことである。「ワタシプラス」で購入した場合は4ステップまでしか高まらないが、店舗の場合、1つ上の5ステップまで高まるようにした。つまり、資生堂の商品を多く購入する顧客は、店舗で購入した方が得になるようにしたのである。

第2に、消費者がこのポイントを取得するためには、「ワタシプラス会員」の登録だけではなく、既存の資生堂の会員組織「花椿 CLUB」にも登録しなければならないように設計したことである。「花椿 CLUB」と「ワタシプラス会員」を結び付けることで、どの店舗の会員であるかを識別できるようにした。資生堂は店舗に対して、顧客の来店頻度や購買状況とい

---

<sup>8</sup> 「禁断のネット販売開始、悩める資生堂の賭け」『週刊東洋経済』2012年4月21日。

った店舗ごとのレポートを月に1回提出する。その上で、店舗のオーナーが自分の顧客に対し、「ワタシプラス」を通じて販促メールを配信できるツールを提供した。具体的には、オーナーがメールを送信したい顧客を抽出し、「あといくら購入するとポイント還元率が高まります」「先月買った化粧水がそろそろ切れる時期ではないでしょうか」といった情報を提供し、来店を促進できるようにした<sup>9</sup>。

### 「ワタシプラス」の成果と問題

以上の特徴をもつ「ワタシプラス」を、顧客獲得手段として利用する専門店が出てきた。たとえば、2000円以上購入すると健康ドリンクをプレゼントするというキャンペーン情報をメールで発信したことで、会員の1割近くが来店し、客単価が約4,000円上がったという。また、通信手段がハガキからメールに変わったことで、顧客へのキャンペーン案内が、随時低コストで行えるようになった。これらは「ワタシプラス」の成果である。

だが、同時に複数の問題も発生した。

1つは、会員制度についてである。「ワタシプラス」開設後、資生堂が「ワタシプラス会員」に対して配信したメールが問題になった。資生堂は会員に対し、「オンラインショップで、今すぐお買い物をしてみませんか」という内容のメールを送信した。これが専門店から、長年築いてきた顧客を奪おうとする行為と捉えられた。この問題は、資生堂の行動に反発した専門店の業界団体である全国化粧品小売協同組合連合会が、組合員に対して新制度への移行を中止するよう指示することを検討するところまで発展した。また、先に述べたように、会員制度で貯まったポイントを店舗で利用できなくしたため、一部の専門店はポイント制度の導入に反対していた。このように資生堂と専門店の間で、会員制度をめぐる問題が発生した。

2つ目は、サイトの設計と事業規模についてである。コンサルティング会社ソフィアリンクス代表の三原誠史は、「商品がコモディティ化する中、化粧品会社はブランド別にサイトやサービス、コミュニケーション戦略をつくり、ブランドの世界観を顧客と共有すべき」と指摘した。実際に、ライバルであるフランスのロレアルは、2000年前後から、ブランド別に、それぞれの世界観を大切にしたいサイトを立ち上げた。同社は、こうしたブランド戦略によって、店舗と直販サイトの両方で購入するコアな顧客の囲い込みに成功した。それに対して資生堂は、「ワタシプラス」でほとんどのブランドを取り扱ったために、各ブランドが埋没していた<sup>10</sup>。また、ネット直販の事業規模について、当時の社長の末川は「初年度に売上高数十億円を目指す」とした。しかし、資生堂の国内化粧品売上高は約3500億円であり、この事業規模では、1%に過ぎず、消費者の化粧品購入チャンネルの変化により、落ち込んだ

---

<sup>9</sup> 「資生堂のネット直販、構想3年、知られざる裏側」『日経BP』2012年4月、「資生堂、新規ネット事業で店舗は混乱、国内化粧品回復へコスト減が急務」『週刊ダイヤモンド』2012年9月15日号。

<sup>10</sup> 直販サイトで扱う商品は、ブランド約130コ、商品2,600点に及んだ。

売上高を改善させる推進力にはなりえなかった<sup>11</sup>。

### (3) 販売チャネル戦略とブランド戦略の混迷

資生堂は集中的な広告宣伝でブランドイメージを構築し、店頭での販売員の丁寧な説明で、消費者にシリーズの継続的な購入を促す手法で売り上げを伸ばしてきた<sup>12</sup>。しかし、(1)で述べたように、2010年代は、ドラッグストアで化粧品を手軽に購入する消費者が増加した。ドラッグストアは、様々なブランドの商品を大量にするため、従来の資生堂の手法が通用しなくなった<sup>13</sup>。

また、資生堂は、ブランドごとに流通チャネルを明確に変えなかった。例えば、中価格帯の「マキアージュ」の場合、百貨店から総合スーパーまで販売しており、低価格帯の「インテグレート」や「アクアレーベル」に関しては、専門店からスーパーやコンビニまで販売している。その結果、ブランドごとの個性を演出しにくくなっていたのである<sup>14</sup>。これが販売チャネル戦略の混迷である。

もう1つの混迷はブランド戦略で見られた。資生堂は2012年当時、136種類ものブランドを持っていた。例えば、基礎化粧品の「ドルックス」は、1932年に発売されたかつての定番商品だが、専門店の経営者は「売れるのは月に1、2個だけで、利益はごくわずか。廃番にしてくれれば、他の商品売る機会が増えるはずである」と嘆いていた。このように、国内売上高が伸び悩む中で、ブランドを増やしすぎたことで、販売機会を失っていた。<sup>15</sup>

こうした事態に対して、2011年販売促進費を集中させ、ロングセラーを育てる方針を決めた。年間500個から600個投入していた新商品の投入数を半減し、製品数の絞り込みを行った。大手化粧品メーカーは顧客の多様なニーズに対応するために、春と秋ごとに新製品を投入するが、製品が増えると在庫管理などのコストがかさむだけでなく、営業や研究開発などのマンパワーが分散する。投資効率が悪化し、本来の目的である、顧客ニーズに応えることができない「負のスパイラル」に陥っていた<sup>16</sup>。

資生堂は新製品の絞り込みにより、「マキアージュ」の「エッセンスグラマラスルーージュ」などのヒット商品を生み出すことができた。だが、この時期、長引くデフレで低価格志向が進み、高価格帯と低価格帯に消費者の嗜好が二極化していた。それに加え、異業種から参入

---

<sup>11</sup> 前掲「資生堂、新規ネット事業で店舗は混乱、国内化粧品回復へコスト減が急務」、前掲「禁断のネット販売開始、悩める資生堂の賭け」。

<sup>12</sup> 各社の、販売管理費率のうちの広告比率を比較すると、ポーラ・オルビスが4.4%、コーセーが5.2%であるのに対し、資生堂は7.2%と高くなっている(ポーラ・オルビスは2011年12月期、その他は2012年4月期の値)。

<sup>13</sup> 「資生堂、4～6月営業赤字、主力の中価格化粧品苦戦、高価格・低価格、消費者二極化。」『日経MJ』2012年8月3日。

<sup>14</sup> 前掲「資生堂、新規ネット事業で店舗は混乱、国内化粧品回復へコスト減が急務」

<sup>15</sup> 前掲「資生堂、新規ネット事業で店舗は混乱、国内化粧品回復へコスト減が急務」

<sup>16</sup> 「国内苦戦の資生堂、なぜ新製品を半減？」『週刊東洋経済』2011年7月9日。

した企業などが高機能をうたう低価格商品を打ち出したことで、価格競争が激しくなっていた。そのため、「マキアージュ」や「エリクシール」などの中価格帯(2,000~5,000円)のブランドを再浮上させることはできなかった<sup>17</sup>。ここに資生堂のブランド戦略の限界を見出せる。

### III 異例の社長交代と「負の遺産」処理

苦しい局面にあった資生堂<sup>18</sup>では、異例の社長交代が行われた。2013年3月、末川久幸社長が、就任わずか2年で退任すると発表したのである。この人事が物議を醸した理由は、末川の代わりに社長を兼務したのが、前社長の前田新造会長だったからである。前田は2011年3月まで約6年間社長を務めた。その前半は「TSUBAKI」などの巨大ブランドを育成したものの、2008年以降は停滞を招いた。消費者のニーズが細分化する中で、巨大ブランドへの集中戦略を貫こうとしたため、他社にシェアを奪われた。また、ドラッグストア向けの商品開発や販売戦略も後れを取った。

そのため、この人事に対し「前田氏も末川氏とともに引退するのが筋だ」との声が少なくなかったが、これに対し「負の遺産を清算する責任は、それを築いた前田氏本人にある」という意見もあったとされる。社長の指名諮問委員を務める、社外取締役の早稲田大学教授上村達男は「この厳しい局面では、まったく新しい人に社長を任せるのは難しいし酷だ。最大の責任者である前田氏は、次のトップが全力でアクセルを踏めるよう、自らの手で経営を整備すべき。これが社外取締役の総意である」と述べた。これにより末川の後任は前田となった<sup>19</sup>。

社長交代時に前田は、ショートトリリーフを公言しており、就任した2013年4月から2014年3月の1年で、次の社長へバトンを渡すために、自らが築いた負の遺産の処理を行った。

1つ目は、不採算の子会社の売却である。低収益事業であったフランスの子会社2社(カリタ社、フィパル社)をロレアルに約320億円で売却することで合意した。

2つ目に店頭在庫の削減である。長年続いてきていた「押し込み販売」による店頭在庫の問題解決するために、2014年4月から販売会社の評価基準を抜本的に変えた。販社が決算期末間際に小売店へ無理な「押し込み販売」をする慣習を断ち切るため、小売店へ出荷した段階ではなく、店頭で販売した段階の売上高を評価の対象にした。この改革に当たり、資生堂は、その時店頭にあった不良在庫の圧縮も行った。生産を終了した商品の在庫回収として約65億円の特別損失、死筋商品の回収として約40億円の営業費用を計上した。一連の処

---

<sup>17</sup> 前掲「資生堂、4~6月営業赤字、主力の中価格化粧品苦戦、高価格・低価格、消費者二極化。」

<sup>18</sup> 資生堂は国内化粧品の不振以外にも、2010年に1800億円を投じた「ベアエッセンシャル」の買収を失敗し、2013年3月期に、ベア社の「のれん」の価値を引き下げる減損で特別損失を計上したことにより、8年ぶりの最終赤字に転落した。

<sup>19</sup> 「再登板で清算なるか資生堂の負の遺産、前田会長が社長を兼務する異例人事の背景は。」『週刊東洋経済』2013年3月23日。

分により、店頭在庫を 2008 年時点より 2 割圧縮した<sup>20</sup>。

#### IV 魚谷雅彦の社長就任と経営改革

##### (1) 魚谷雅彦の社長就任

2014 年 4 月 1 日、日本コカ・コーラの社長・会長を務めた魚谷雅彦が資生堂社長に就任した。役員経験のない外部からの起用は、資生堂の 140 年あまりの歴史の中で初めてのことである。

ここで、魚谷が日本コカ・コーラで行った改革と、就任時の資生堂の状況を比較してみる。

魚谷が 1994 年に副社長として入社した当時の日本コカ・コーラが置かれていた状況は、この時の資生堂の状況に似ていた。日本コカ・コーラは自動販売機を国内に 100 万台展開し、清涼飲料を出せば売れる販売力を備えていた。だが、コンビニエンスストアが新販路として台頭し、優位性を失いつつあった。その代表的な商品が缶コーヒーの「ジョージア」であった。「ジョージア」はサントリーの「ボス」に押され、顧客視点からの改革の必要に迫られた。だが、全国で清涼飲料の生産・販売を手掛けるボトラーは納得しないと動かない。そこで魚谷は、現場に通いながらボトラーを巻き込み、大掛かりなキャンペーンを展開し、シェアの回復につなげた。その後は、サプライチェーンマネジメントを手掛ける新会社の設立や、ボトラーの再編など、日本コカ・コーラグループの再編を推進した。

一方魚谷就任時の資生堂は第 2 節でも述べてきたように、化粧品販売の中心がドラッグストアにシフトしたことがわかっていても、手を打つことができず、2008 年のリーマンショック以降、百貨店や専門店向けの高・中価格帯化粧品が売れなくなっていた。ネット通販への参入も専門店への配慮から 2012 年と出遅れた<sup>21</sup>。

この 2 社の状況が類似したことと 2013 年 4 月から任されていたマーケティング統括顧問としての仕事ぶりが評価されたこと<sup>22</sup>により、魚谷が適材として社長に選任されたのである。

##### (2) 魚谷雅彦の経営改革

魚谷雅彦は社長就任後、ブランド戦略の立て直しに力を入れた。ここでは魚谷が進めたブランドの選択と集中、ブランドマネージャー制度の導入、資生堂がそれまで築き上げてきた販社制度に終止符を打ち行った事業構造改革を検討する。

---

<sup>20</sup> 「資生堂、店頭在庫にメス、構造改革、内外で加速、販社の「押し込み」防ぐ。」『日経 MJ』2013 年 10 月 21 日、「資生堂、仏子会社の売却合意、事業の「選択と集中」加速。」『日経 MJ』2014 年 2 月 21 日。

<sup>21</sup> 「資生堂作り直せるか、社長に日本コカ元社長・魚谷氏、抜本改革、社内に抵抗も。」『日経 MJ』2013 年 12 月 27 日。

<sup>22</sup> 2013 年 4 月からマーケティング統括顧問として迎えられていた魚谷は、「エリクシー ル」「マキアージュ」「SHISEIDO」の主力 3 ブランドの刷新を任されていた。顧問でありながら販売子会社や専門店に足を運び、課題を把握するために現場の担当者の声に耳を傾けた。

## ブランドの選択と集中

魚谷はマーケティングの専門家として、日本コカ・コーラの業績回復に貢献してきた。そして資生堂でもマーケティングのノウハウを駆使してブランドの刷新に取り組んだ。

前述したように、資生堂はそれまで、高価格から低価格までフルラインの商品ラインナップを維持してきた。その結果、資生堂のブランドイメージの不明確さを招いてしまった。低価格品を主に扱うドラッグストアにおいて、資生堂は他社への対抗上、低価格品を強化しなければならない。そこで、ブランド価値を棄損しかねない価格競争を避け、中・高価格帯(2,000~5,000円)に軸足を戻すこととした。その中心となるのが、百貨店専用の「SHISEIDO」、ドラッグストアでも扱う「エリクシール」と「マキアージュ」である。

魚谷が社長に就任した2014年度、資生堂は2013年度に比べ4割多い、約200の新商品を投入する一方で、ほぼ同数の既存商品の販売を終了した。その理由として資生堂の取扱商品数約3000に対する新商品の比率は約6%だが、店頭に並ぶ売れ筋に占める新商品の比重はより大きくなることが挙げられる。新商品を投入するブランドの中心となったのが上述の「SHISEIDO」、「エリクシール」、そして「マキアージュ」である<sup>23</sup>。

「SHISEIDO」は、新たに顧客に提供するブランド価値を「眠れる美を解き放つ」と定め、9月に新商品の美容液「アルティミューンパワライジングコンセントレート」を投入した。この商品は、ブランドを磨き直し「美の底力が上がる」をコンセプトに培った皮膚科学研究の成果を生かした点が特徴となっている。このように最新の技術を盛り込みブランドイメージを高め、ドラッグストアで扱われる低価格帯商品に押されていた高価格帯商品の強化に努めた。

この商品は2014年12月末時点で、同社の美容液の発売4ヶ月の売上の平均に比べ、約3倍のペースで販売された。好調な売上を支えたのは新規顧客の取り込みであり、新商品の利用客の3割がこれまで資生堂と接点を持っていなかったという。交通広告や店舗での販促活動が効果を上げたのである。発売時に購入した顧客の4割が10月以降に継続購入するなど、リピーターも少なくなかった。魚谷は「資生堂は基礎研究と商品開発力はある。あとはマーケティング力とどう組み合わせるか。」と述べていた。新商品が売り上げを伸ばしたのは、その言葉通り、魚谷が行ったブランドの刷新と、資生堂の基礎研究力・商品開発力によって商品の付加価値が向上した結果と言える<sup>24</sup>。

「エリクシール」について、魚谷は、全店の売り場変更を広告開始までに間に合わせ、万

---

<sup>23</sup> 前掲「資生堂改革『コカ流』移植、魚谷体制、ブランド再生へ始動——『お公家体質』一掃急ぐ」、「資生堂、新商品4割増、国内シェア奪回急ぐ、売れ筋に集中投資。」『日本経済新聞』2014年5月29日。

<sup>24</sup> 前掲「資生堂、新商品4割増、国内シェア奪回急ぐ、売れ筋に集中投資。」、「資生堂、『アルティミューンパワライジングコンセントレート』——美容液、研究成果を満載(イイネ)」『日経MJ』2014年12月17日。



全の態勢を整えるとともに、ブランドを浸透させるために、魚谷は「スリーデイズマーチ」を行った。これは、2014年10月21日のブランド刷新に合わせて、本社の役員・社員約370人がドラッグストアなどに行き、商品や販促物の入替など現場の作業を手伝うことを指す。10月16日、17日、20日の3日間に分けて社外取締役を除く役員18人と本社スタッフ350人が店舗に応援に出た。この取組によって、従来であれば1週間近くかかっていた売り場変更を3日間で終わらせたのである。

資生堂はそれまで、新製品の投入に伴う売り場変更を、各地の営業拠点や販売子会社にほとんど任せてきた。人手不足からテレビCMなどの広告が始まっても一部の店では販売体制が整わず、機会損失が発生していた。そうした機会損失を防ぐことと、魚谷が重視する「本社が現場を知る」ことを目的として「スリーデイズマーチ」は実施された。この取り組みは「マキアージュ」のブランド刷新でも行われた<sup>25</sup>。

「マキアージュ」に関しては、ブランド刷新に合わせ、テレビCMなども新たに作り変えた。従来の広告は機能をアピールすることが中心だったが、「レディ」という女性像を新たに提案し、消費者の共感を誘う内容に改めた。ブランド刷新を告知するテレビCMでは「レディにしあがれ宣言」編と、新商品の口紅を紹介する「女っぽい唇」編を投入した。刷新後のテレビCMの共通点は「豊かな気持ちになる、見た目が変わるといった本来の化粧する喜びを表現する」世界観である。「カワイイ」の一步先の美しさを「レディ」と表現し、ワンランク上の自分になるための化粧品がマキアージュであるとアピールするためのテレビCMに仕上げた。機能のアピールから、そのブランド自身のイメージを構築することにより、訴求力の強化を図ったのである<sup>26</sup>。

#### ブランドマネージャー制度の導入

魚谷は、ブランド刷新のためにブランドの管理体制も改めた。魚谷の「マーケティングは一气通貫であるべきだ」「本社は現場を知るべきである」という考えから、2014年10月に、ブランドマネージャー(BM)制を導入したのである。この組織改革は、研究、商品企画、販売などの職能別組織をやめて、1人がブランドの商品開発から販売までを一貫管理するというものである。

この制度を先行導入したのが「エリクシール」である。「エリクシール」の商品企画を担当してきた横田由香が資生堂で初めてのBMとなった。横田は営業担当者に連れられ、初めて商品企画段階からドラッグストアとの商談に参加した。そこで販売現場から出た「新しい客をつかむには大胆なやり方を」という意見を参考にし、1週間分のお試しキットを採算度外視の1,500円で販売することを決めた。また400万人を対象としたサンプリングキャン

---

<sup>25</sup> 「2万店超の売り場変更、資生堂、3日間で準備、「エリクシール」あす刷新。」『日経MJ』2014年10月20日。

<sup>26</sup> 「資生堂『マキアージュ』のCM——『カワイイの一步先』に共感（広告戦略）」『日本経済新聞』2015年2月26日。

ペーンも実施した。横田は「本社の発想だけではコストが壁になって実現しにくかったであろう」と話した。先ほど述べた「スリーデイズマーチ」も BM 制の導入がきっかけで行われたものである<sup>27</sup>。

資生堂は BM 制の導入にあたり、商品企画から生産、販売までを一貫して管理できるマーケティングの養成につなげることを狙って、魚谷自らを学長としたマーケティングに関する社内講座「マーケティングアカデミー」を開講した。この講座は国内商品企画などのマーケティング部門の約 400 人を対象とし、管理職級を対象としたアドバンスコース、実務経験 2～5 年程度を対象としたベーシックコースの 2 つのコースを設けた。外部講師も招き、マーケティングや財務の基礎知識に加え、プレゼンテーションスキルなどを指導した。また、営業・技術・美容・スタッフ部門の社員も、それぞれの立場でマーケティング発想に変わるために、初歩的な講座として「ワンマーケティングセッション」も設けられた。魚谷は、中長期的なブランド育成に向けて、人材育成の強化も図ったのである<sup>28</sup>。

### (3) 事業構造改革

ここまで、ブランド戦略の立て直しとして、ブランドの選択と集中投下、BM 制の導入についてみてきた。ここからは、資生堂の事業構造改革についてみていく。

資生堂は 2014 年 12 月、2020 年度までの中期経営戦略を発表した。その中で「2015 年度からの 3 年間はブランド強化にあて、顧客向けの投資であるマーケティング投資の強化とブランドの選択と集中を進め、徹底的にブランドを育てあげる」とした。先ほども述べたとおり、魚谷が就任してから、資生堂はまず知名度の高い 3 ブランドを中心にブランド刷新を進めた。ここからさらに、国内を中心に 2015 年から 3 年で、全体の 2 割のブランドを廃止し、その一方で広告宣伝費などのマーケティング費用を 1,000 億円増やして主力ブランドの販売促進に充てることにしたのである。

具体的にマーケティング投資の費用に関しては、国内外の約 120 のブランドのうち、売上規模が小さい 28 ブランドの販売をやめ、ブランド廃止による在庫や資材削減効果のほか、原料調達の見直しなどで捻出した費用をすべてマーケティングに充てるとした。3 年間で計 1000 億円の上積み、2014 年度見込みの 2000 億円から順次拡大するとした。

ブランドの廃止と投資については、重点ブランドをそれまでの 3 つに「クレ・ド・ポーボーテ」「ベネフィーク」を加え、5 つのブランドを国内主力ブランドと位置付けた。さらに主にドラッグストアで販売する「アクアレーベル」や「専科」などを加えた 15 ブランドを国内の重点商品とした。2020 年度までに主力 5 ブランドで国内売上高の 50% (2013 年度は

---

<sup>27</sup> 「プロ経営者の戦い (2) はっぴ姿で『イチガン』(迫真)」『日本経済新聞』2014 年 7 月 23 日、「資生堂、ブランド別に損益管理、責任者 100 人中途採用、販促投資など迅速に。」『日経 MJ』2014 年 7 月 23 日。

<sup>28</sup> 「資生堂、マーケティング社内講座を開講。」『日経産業新聞』2014 年 9 月 10 日、「資生堂、マーケティング改革を加速」『SHISEIDO NEWSRELEASE』2014 年 9 月。

35%)、重点 15 ブランドで国内売上高の 90% (2013 年度は 65%) を稼ぐ体制に改善していくとした<sup>29</sup>。

そして資生堂は、2015 年 10 月、90 年近く続けた販売会社の仕組みに終止符を打った。本社と販売会社の重複する機能を統合し、本社の企画・マーケティング部門を切り離し、販売子会社に統合した。企画から販売までの権限を新たに発足した「資生堂ジャパン」に一本化したのである。魚谷が目指す「お客様起点」の活動に、販社制度による明確な役割分担は壁となっていた。企画担当者の考えた商品に販社の社員が口を出すことは少なく、企画側も販売状況のデータには目を通すものの、取引先の生の声を聞くことはほとんどない。実際に「資生堂の商品や販売促進は画一化されている」という指摘が流通業者から相次いだという。この状況にテコ入れをするために、資生堂ジャパンを発足させた。

資生堂ジャパンの発足に先行し、企画と販売を統合したのが「マキアージュ」である。企画担当者ドラッグストア向けの販売担当者が同じフロアで日常的に顔を突き合わせるなか、顧客の動向を見越した発売時期の変更、店舗の立地ごとに変更する販促物など、従来なかった新たな施策が打ち出された。この国内統括子会社の設立により「お客様起点」の活動を目指す<sup>30</sup>。

#### V 新組織の立ち上げと新ブランドの立ち上げ

前節で明らかにしたように、資生堂は魚谷社長の指揮のもと、中・高価格帯商品の強化などにより 2017 年 12 月期には過去最高の営業利益を更新するまでに回復した。本設では、その要因の 1 つと考えられる魚谷が行った組織改革と新たな商品開発の仕組みを検討する。

魚谷は 2017 年 1 月に社長直轄の社内組織「イノベーションデザイン Lab.」を立ち上げた。2017 年 1 月は 20 代から 30 代の若手社員が 5 人所属していた。この組織は 2020 年度までの中長期戦略の中に掲げた「イノベーションを生み出し続ける企業になるための取り組み」の 1 つである。「イノベーションデザイン Lab.」設置の目的は、トップダウンの文化を、ボトムアップ型で新規事業を立ち上げる体制に転換することであった。具体的には社内の枠組みにとらわれず、自由な発想で新しい事業を創造し、従来のブランドを中心とした組織体制では取り組みにくい新しい領域に柔軟にアプローチすることを狙いとした。

この組織が手掛けた初めての案件が、資生堂の課題であった若年層の取り込みの遅れを打開する新ブランドの立ち上げである。この点は以下で詳しく述べていく。

---

<sup>29</sup> 「資生堂、ブランド数 2 割減、選択と集中、若者狙う、中長期戦略、広告費、3 年で 1000 億円追加。」『日本経済新聞』2014 年 12 月 18 日、株式会社資生『アニュアルレポート』2015 年版。

<sup>30</sup> 「資生堂が構造改革着手、15 年度からの再成長へ、販社と機能統合、アジアで店頭在庫圧縮。」『日経 MJ』2014 年 11 月 5 日、「資生堂、販売・開発の壁壊す、国内統括子会社を設立、脱・訪日客依存へ大なた (ビジネス TODAY)」『日本経済新聞』2015 年 10 月 2 日。

## (1) 「新ブランド」の立ち上げ

資生堂は2018年1月、女子高生と共創するオープンイノベーション型の商品開発プロジェクト、商品ブランドではなく共創事業としてのブランド「POSME」を開始すると発表した。商品開発や販売促進に、ターゲット顧客と同世代の女子高生の力を借りたプロジェクトである。

このプロジェクトのプロデューサーが、「イノベーションデザイン Lab.」に所属する山崎賢である。資生堂の主力購買層は40代以上で、10～20代は新興の中小ブランドや韓国コスメに流れている。そのような中で、未来のファン作りになり、資生堂の課題解決とも合致する山崎の提案はすぐに採用された。

山崎がこのプロジェクトをひらめいたきっかけは、「イノベーションデザイン Lab.」に所属する以前の国際マーケティング部時代にさかのぼる。日本発のトレンドの沿革や海外展開を調べたとき、その中心には女子高生がいた。携帯電話の絵文字や自撮りなど彼女たちが生み出したモバイル文化は、その後世界の標準となっていた。そこで山崎は女子高生と共にブランドを作り上げていくことを思いついたのである。

山崎は社内の若者ブランドの担当部署を通じて、化粧品に関心のある女子高生に接触した。そして彼女たちから「普段どんな化粧品を使っているのか」「どんなブランドが好きか」を聞き取り、商品開発に生かすことを狙った。だが、これだけでは不十分であった。女子高生は社会性が高く、試作品を見せると大人を気遣って率直な評価を控えたからである。山崎は、彼女たちの本音が控室の雑談の中に隠されていることに気がつき、これを機に「彼女たちが自らアイデアを生み出す空間を作る」という方針に転換した。山崎は「女子高生とのコミュニケーションで大切にすることは仲間になること。そうしないと本音を聞くことはできない、私たちも分からないことは分からないと認め、知識や経験など与えられるものは与える。同じ目線に立つだけでなく、あくまでも“共創”の姿勢が大切」と述べる。

山崎と女子高生の共創によって1月に発売された第一弾商品が、「PlayColorChip」であり、アイカラー、リップ、チークとしても使えるカラーアイテムである。1回だけの使い切りチップという形を採用した点に特徴を持ち、友人とシェアしたり交換したりして使うことを前提に、持ち運びやすさも考慮して開発された。価格は1個300円で一色あたり6枚入りである。この使い切りには理由がある。女子高生の間では、化粧品がコミュニケーションツールとなっている。リーズナブルな化粧品は自分で買ったもので、高価なブランド品は友人からプレゼントされたものであるという女子高生が多かった。そこから、友人とシェアしたり交換したりできる使い切りのコスメというアイデアが生まれたのである。

## (2) 商品開発の方法の転換

山崎はこのプロジェクトの運営主体は高校生で、資生堂はあくまでサポーターであるという。一般公募した女子高生約40人が商品開発に参加している。組織体制は商品企画、コミュニケーション企画の2チームから成っており、毎週土曜日に全員がミーティングのた

めに集まり、商品企画からイベントのコンテンツや同線設計まで議論する。議論の内容はツイッターやInstagramなどのSNS上で公開され、改良のアイデアも10代から募っている。

高校生を事業の中心に据えた背景には、企業の発信するメッセージが簡単に消費者に届かなくなっている現状がある。高校生が自分たちの視点で作上げ、心から商品やサービスを支持しない限り、その世代には届かない。ここに、魚谷社長が「お客様起点」を目指す意義が確認できる。魚谷は2015年のアニュアルレポートにおいて「人々は今、自分らしく生きることを重視し、自分のやりたいことを選択するようになってきました。私たちは、このようなお客様にとって、従来のように理想の美を提示するだけの存在ではなく、自分らしく生きることを手伝うパートナーのような存在になっていかななくてはなりません。」と述べた。「POSME」はこの姿勢を体現し、社内のマーケッターが練り上げたブランドコンセプトをもとに商品開発を進めてきた従来手法を180度転換させたプロジェクトといえるだろう<sup>31</sup>。

## 結語

以上、経営者交代が企業の業績にどのような効果を発揮するのか、資生堂を例に挙げて検証してきた。最後にここまでの分析結果をまとめておこう。

第1に、資生堂は、国内消費者の化粧品購入チャンネルが「ドラッグストア」中心に変化していたにも関わらず、その変化に対応しきれず、インターネット販売についても、専門小売店への配慮から後れをとり、国内の売上高を6年連続で減少させた。

これらのことから、2013年に8年ぶりの最終赤字になるまで落ち込んだ資生堂は、外部の人材である魚谷を起用し、経営改革を行った。

魚谷は、ブランドの選択と集中、それに伴う制度・事業構造改革により、中・高価格帯のブランドの売り上げを伸ばすことに成功し、2017年過去最高の営業利益を更新した。

本稿の検証対象である資生堂は、企業の業績が落ち込んだタイミングで、それまでも他企業の業績を回復させた経験のある外部の人材を登用したことがわかる。魚谷は自らのマーケティングのノウハウを用い、「お客様起点」を目指し、全社の行動指針を決めることで、資生堂を回復へと導いた。

この事例は、外部からの経営者交代が内部の人材ではできない大胆な経営改革によって企業の業績回復という効果をもたらすことを明らかにしたのである。日本は外部から経営者を招聘することで、新しい価値を創造できるのではないだろうか。

---

<sup>31</sup> 「資生堂山崎賢プロデューサー——JK コスメ世界へ、まじり、対等な関係、本音引き出す（旬材逸材）」『日本経済新聞』2018年3月6日、「資生堂、女子高生と共創する『POSME』プロジェクト開始」『NIKKEI DESIGN』2018年3月号、「本気の資生堂デジタル技術で未来の顧客探し」『NIKKEI COMPUTER』2018年6月21日号、「資生堂に『新世代』の壁、化粧品開発、女子高生と、CM効果薄く口コミ狙う（ビジネス TODAY）」『日本経済新聞』2018年1月17日、前掲「株式会社資生堂アニュアルレポート2015」。

図1：資生堂売上高営業利益の推移

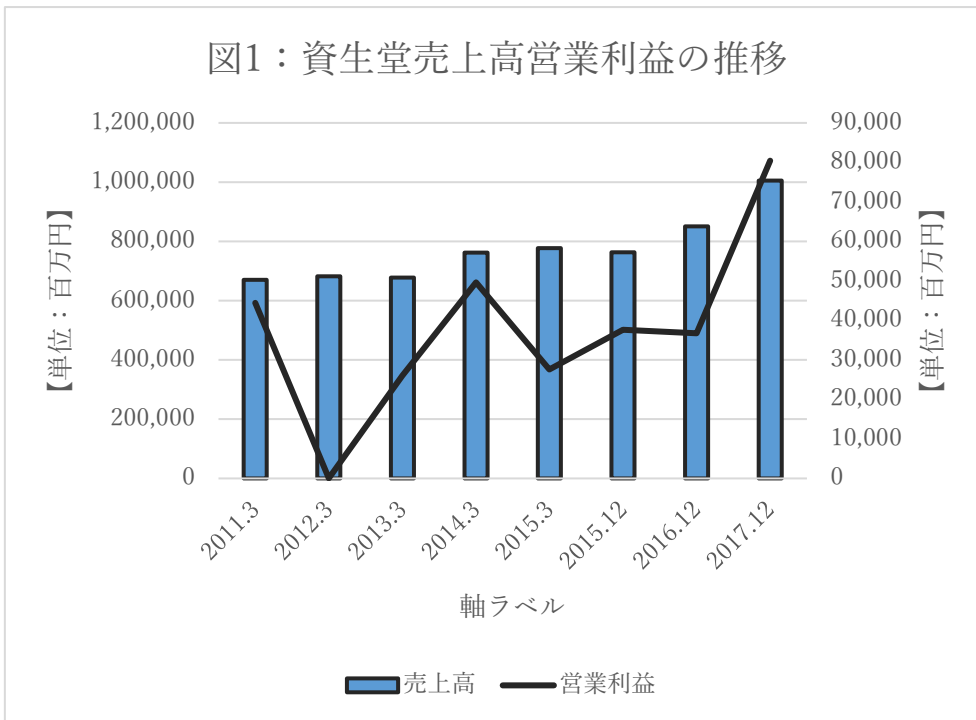


図2：資生堂国内売上高の推移

